

►►► président de la République. Il accepte mais n'est pas surpris par la proposition. En effet, dès le 2 novembre 1917, lors d'une rencontre avec le général Mordacq, il lui annonce qu'il « est sur le point de prendre le pouvoir » et, dans la foulée, lui demande d'être son chef de cabinet à la Guerre³.

Rationaliser la machine gouvernementale

D'emblée, tous deux sont en parfait accord sur la stratégie à mener pour faire « une guerre intégrale », selon l'expression de Clemenceau. Celle-ci est simple et unique : il faut renforcer la supériorité du pouvoir politique sur le pouvoir militaire et réaliser « la collaboration intime de la politique et de la stratégie ». Pour cela, tout en s'appuyant sur l'existant, il est urgent de procéder à un renouvellement des pratiques et à une réorganisation complète des services afin que « l'œil du maître absolument indispensable » (Mordacq) soit partout et que la stratégie décidée soit cohérente, clairement comprise et bien transmise sur le terrain.

Le gouvernement de Clemenceau est délibérément composé d'hommes politiques de second rang, négligeant les ténors des partis politiques jugés moins dociles. Le Tigre prend pour lui-même le ministère de la Guerre, place un homme de confiance, Stephen Pichon, aux Affaires étrangères et, aux Finances, Louis-Lucien Klotz, les trois ministères clés à ses yeux. Privilégiant son rôle de ministre de la Guerre, il choisit de réduire à sa plus simple expression le cabinet du président du Conseil, dirigé par Georges Mandel et pourvu d'un secrétaire particulier, Jean Martet : trois trentenaires « tous en communion de travail et de pensée, [comprenant le chef] à demi-mot, tenant toujours prêt ce qu'il fallait, exécutant sans perdre un instant, informant et n'ayant jamais à rendre compte », comme le raconte Georges

Wormser qui secondait Mandel⁴. Au ministère de la Guerre, le cabinet militaire dirigé par Mordacq est en revanche composé de nombreux officiers de l'état-major. Il existe également un cabinet civil dirigé par un préfet, chargé de régler les questions administratives. Si l'on en croit toujours Georges Wormser, acteur de premier plan dans ce dispositif, l'efficacité de la machine gouvernementale est grandement facilitée par la présence du sous-secrétaire d'État à la Guerre : Jules Jeanneney en charge des affaires courantes, dont la mission est d'alléger la tâche du ministre et de fluidifier les rapports entre les directeurs des différents services.

En bon journaliste, il est persuadé de la nécessité de communiquer vite et bien et fait installer le téléphone à son domicile

Une telle réorganisation fondée sur le principe anglo-saxon « *the right man in the right place* » n'est pas sans douleur. Clemenceau épure sans état d'âme l'administration civile et militaire de bon nombre de fonctionnaires (dont préfets et sous-préfets) et d'officiers jugés trop vieux ou trop lents. En outre, afin d'améliorer les méthodes de travail, de simplifier les circuits administratifs et de réagir dans l'urgence, le 13 décembre 1917 Mordacq lui fait approuver la « circulaire des trois jours » qui oblige, sauf cas spécifique, à régler toute affaire en trois jours. La « douce indifférence bureaucratique » et les temps morts du temps de paix doivent disparaître.

Georges Clemenceau, en bon journaliste, est persuadé de la nécessité de communiquer vite et bien. Aussi fait-il installer le téléphone à son

ALBERT HARRANGE - ROBERT VORLÉY - ÉMILE BOUQUET/SPICA/ÉUPH/CPA/AF V. ARNO/ÉPIQUE/1918



domicile de la rue Benjamin-Franklin dans le XVI^e arrondissement de Paris et demande-t-il la généralisation de son utilisation dans les ministères. Enfin est adoptée une méthode de travail résolument moderne : la concertation verbale et la réunion avant toute prise de décision, parce qu'« il ne s'agit pas de supprimer les pièces écrites qui sont souvent nécessaires, parce qu'elles portent une signature et qu'elles restent, mais il faut n'y recourir qu'au moment voulu, c'est-à-dire lorsque l'affaire est déjà décidée et tout au moins dégrossie par la conversation », comme le précise la circulaire du 13 décembre. L'état-major général constitué des deux états-majors Foch et Pétain échappe dans un premier temps à cette vague d'innovation mais le commandement unique est projeté.

Cette importante et énergique réorganisation n'a pas pour unique fonction d'affirmer l'autorité de Clemenceau, seule de taille à dynamiser la machine gouvernementale et militaire afin d'achever au plus vite la guerre ; il s'agit également de ressouder le front et l'arrière, il s'agit de remonter le moral de la France tout entière.

Au plus près des lignes ennemies

Dans son discours d'investiture, Clemenceau affirme haut et fort que la victoire ne sera possible que dans une France solidaire et capable de faire « front commun contre l'ennemi ». A cette fin, il ouvre la chasse aux « indispensables/embusqués » et aux défaitistes. Ses adversaires politiques Louis Malvy et Joseph Caillaux sont les premiers touchés. Dès le mois de novembre 1917, Malvy, ministre de l'Intérieur, est renvoyé pour trahison par ses collègues devant le Sénat constitué en Haute Cour, puis condamné à l'exil en août 1918 (pour « avoir violé et trahi les intérêts de sa charge »), sans que Clemenceau s'y oppose. Fin novembre 1917,

DANS LE TEXTE

« Je suis ce que je suis »

« Je suis au pouvoir ; je voudrais bien que ce ne fût pas un malheur pour ma patrie. (Très bien ! très bien !) Vous me dites que j'ai commis des fautes. Vous ne connaissez peut-être pas les plus grandes. Qui n'en a commis ? [...] Je suis ce que je suis ; j'ai fait tout ce que j'ai fait ; je n'ai pas cherché le pouvoir. Et me voilà ici. Pourquoi ? Parce qu'il y a des heures terribles où ceux qui, dans les épreuves, se trouvent avoir au cœur une profondeur d'amour pour leur patrie qu'ils ne soupçonnaient peut-être pas eux-mêmes sentent le devoir, coûte que coûte, quoi qu'il doive arriver, de parler au pays, de montrer les fautes qui peuvent être commises et les signaler, à leurs risques et périls. »

Georges Clemenceau, extrait de la déclaration ministérielle et discussion des interpellations à la Chambre des députés, 20 novembre 1917.

appuyé par Poincaré, le Tigre est à la manœuvre et obtient la mise en accusation de Caillaux pour « intelligence avec l'ennemi » – celui-ci est incarcéré jusqu'à la fin de la guerre pour avoir envisagé de négocier avec l'Allemagne.

Désireux de mesurer l'avancée des opérations et soucieux de rencontrer les poilus, Clemenceau, chef de guerre, poursuit les visites au front, entamées à la fin du mois de septembre 1915 en tant que président de la commission de l'Armée au Sénat. Commencé le 19 janvier 1918 en Champagne, le périple du président du Conseil-ministre de la Guerre s'achève le 9 novembre 1918 à Senlis. Partant de nuit, par train spécial, il arrive au petit matin et achève la route en automobile pour rejoindre les soldats au plus près des lignes ennemies. Sur le champ de bataille ou à l'infirmerie, il écoute, serre les mains, encourage, reconforte, lutte contre « les errements de certains officiers ». L'espace de quelques heures, il vit l'expérience terrible des « enfants de la Patrie » parmi lesquels combattent son fils Michel et Albert, son « cher petit frère » : « Mon cher Albert. Merci de ta très bonne lettre arrivée hier soir qui te montre sous ton vrai jour de guerrier. J'ai vécu un moment de ta vie, avec le seul regret de ne pas être à côté de toi. Bonne chance ! Je ne peux pas dire autre chose. »

En même temps, tribun possédant à merveille l'art de l'éloquence, l'homme du logos qu'est l'hellénophile Clemenceau n'hésite pas, à l'Assemblée ou sur le terrain, par des grands discours, constellés d'envolées à la Démosthène qu'il aimait tant et de métaphores coups de poing, à contrer ses adversaires, vaincre les résistances et gagner définitivement à sa cause les Françaises et les Français. Son discours du 8 mars 1918 devant la Chambre des députés, où se bousculent phrases exclamatives, images audacieuses et répétitions incantatoires, en est un des plus bels exemples : « Je cherche à me maintenir en confiance avec nos alliés. La Russie nous trahit, je continue de faire la guerre. La malheureuse Roumanie est obligée de capituler : ▶▶▶

Notes

1. R. Poincaré, *Au service de la France : neuf années de souvenirs*, T. IX, *L'Année trouble*, Plon, 1932, p. 373.
2. En 1911, l'Allemagne envoie une canonnière dans la baie d'Agadir, au Maroc, sur lequel la France a des visées. Au terme de tractations, l'Allemagne renonce au Maroc en échange de territoires en Afrique.
3. Général Mordacq, *Le Ministère Clemenceau*, 1930.
4. *Origines et histoire des cabinets des ministres en France*, Genève, Droz, 1975, pp. 83-96.





11 NOVEMBRE 1918 ANNONCE DE L'ARMISTICE AU PARLEMENT



10 DÉCEMBRE 1918 CÉRÉMONIE DE LIBÉRATION

►►► *je continue de faire la guerre, et je continuerai jusqu'au dernier quart d'heure, car c'est nous qui aurons le dernier quart d'heure. (Vifs applaudissements à gauche, au centre et à droite. Interruptions sur les bancs du Parti socialiste.)* »

Toutefois, en 1918, époque où l'espérance de vie pour les hommes de sa génération est d'à peine 40 ans, il est évident que le déploiement d'une telle activité et la dépense d'une si grande énergie sont à la fois admirables et dangereux pour un homme de 77 ans, atteint d'arythmie cardiaque, diabétique et souffrant d'un handicapant eczéma aux mains. Ancien médecin hypocondriaque, Clemenceau connaît parfaitement la limite de ses forces et, pour tenir jusqu'à la victoire, construit son emploi du temps quotidien avec une rigueur hygiéniste, toute militaire. Levé vers 5 ou

jusqu'à 22 heures rue Saint-Dominique, au ministère de la Guerre. Toutefois, malgré l'ampleur et la gravité de la tâche, le Tigre garde un temps entre 13 heures et 14 heures pour lui, pour recevoir ses proches et suspendre la tension permanente. Réputé pour être fidèle en amitié comme en inimitié, le 2 avril 1918, il reçoit par exemple Jeanne Cauville, une des anciennes patientes de son dispensaire à Montmartre et, lorsque ayant peur de l'importuner elle veut le quitter, il s'écrie : « Non restez. Cela me fait du bien d'avoir un visage ami en face de moi. Cela m'aide à reprendre force ! Il faut... Il faut que j'y arrive !... IL FAUT QUE J'AIE LA FORCE ! [Je l'ai vu ainsi lutter ! en crispant les mains sur son fauteuil. Puis... Enfin il s'est levé en disant] Allons, je crois que j'y arriverai encore⁵. »

Parlementarisme de guerre

Effectivement, secondé par Mordacq et ses fidèles collaborateurs, Georges Clemenceau trouve les forces d'exercer un contrôle étroit sur les opérations militaires pensées à partir du 26 mars 1918 dans le cadre du commandement unique arraché définitivement à Lloyd George en avril 1918. Toutefois, si la victoire est dans les imaginaires bien souvent mise à l'actif d'un seul homme, courageux chef de guerre charismatique, la paix, elle, n'est jamais, dans une démocratie, l'œuvre d'un seul homme, aussi valeureux soit-il. D'ailleurs, le gouvernement Clemenceau, long de vingt-six mois jusqu'en janvier 1920, qui aurait pu mettre à mal l'Union sacrée par l'absence de socialistes en son sein, a le souci de préserver une certaine cohésion politique.

Il y arrive grâce à son image d'homme providentiel acceptée par la majorité de ses adversaires traditionnels et cultivée dans l'opinion publique. De plus, le président de la République Raymond Poincaré, tout en ne pesant pas sur les décisions, accepte à contrecœur de se cantonner à un rôle de représentation jusqu'à la fin de la guerre, et la cohérence de l'exécutif n'est pas menacée.

Il connaît parfaitement la limite de ses forces et construit son emploi du temps quotidien avec une rigueur hygiéniste

6 heures du matin, il travaille dans sa chambre ou à son bureau. A 7 h 30, le professeur de gymnastique Édouard Leroy arrive : allongé sur le tapis de sa salle à manger, le président du Conseil enchaîne, sous ses ordres, abdominaux et exercices respiratoires. 8 h 45 : au ministère de la Guerre, signature du courrier. 9 h 30 : entretien avec le ministre des Affaires étrangères Pichon et le général Alby, commandant du 13^e corps d'armée puis Mandel, son chef de cabinet. 11 heures : conseil des ministres. 12 heures : point avec le sous-secrétaire d'État à la Guerre Jules Jeanneney, avec son chef de cabinet à la Guerre Mordacq et autres si urgence. 12 h 30-13 heures : déjeuner-repos, 8, rue Benjamin-Franklin. 14 heures : au ministère de la Guerre. 19 heures : retour dans son appartement. 20 heures : coucher.

Bien entendu, cet emploi du temps n'est pas immuable, et Clemenceau est souvent resté

Notes

5. Cité dans « Amitiés », *Dictionnaire Clemenceau*, S. Brodziak et S. Tomei (dir.), Robert Laffont, « Bouquins », 2017, p. 18.

6. L'expression est de F. Bock, *Un parlementarisme de guerre*, Belin, 2002.

7. N. Roussellier, « Le Parlement français et la Première Guerre mondiale », *Parlement(s)*, 2008/2 (n° 10), pp. 13-30.



DE COLMAR AVEC LE PRÉSIDENT POINCARÉ À SA DROITE

Le Tigre n'altère pas non plus le fonctionnement du régime parlementaire. Il ne « gouverne pas par le silence », comme le soutiennent certains de ses détracteurs, et fait régulièrement contrôler ses actions. A huit reprises, il met en jeu sa responsabilité politique en posant la question de confiance. Il n'y a donc pas de « dictature Clemenceau ». Nicolas Roussellier a bien analysé ce « parlementarisme de guerre »⁶ : Clemenceau utilisait « la question de confiance pour faire voter les projets de loi préparés par son gouvernement et pour faire repousser sine die les interpellations les plus gênantes. C'était aussi un moyen qui lui permettait de discipliner en permanence sa majorité politique unie par le combat contre les socialistes et contre les tentations pacifistes »⁷.

Georges Clemenceau, vieil animal politique, sait que, pour travailler à la victoire, il ne peut diviser la République. Dans ce but, il s'emploie à calmer les animosités qu'il a pu auparavant susciter. La lettre envoyée à Maurice Barrès le 10 décembre 1917 va dans ce sens : « Vous savez quel fardeau j'ai reçu. Je le porterai, sans faiblir, jusqu'au bout de mes forces. Au-delà, si je puis. Vous me souhaitez cruellement d'être heureux. Il faudra, en effet, que la Fortune nous vienne en aide. Avec le concours de tous les cœurs français, nous devons l'y forcer. Je compte sur vous, comme tous peuvent compter sur moi. »

Le ministre de la Guerre ne délaisse pas non plus ses relations personnelles, des hommes politiques étrangers plus ou moins impliqués dans la résolution du conflit. Ainsi, le 8 octobre 1917, il rassure Theodore Roosevelt, président américain de 1901 à 1909, dont les deux fils sont sur le front à Gondrecourt et, le 22 avril 1918, il lui annonce que la France refuse toute aide morale et matérielle du magnat de la presse Hearst, puisque « ni lui ni ses organes ne se sont rangés sans détour et sans arrière-pensée du côté des Alliés ». Compétence rare à l'époque, sa maîtrise de la langue anglaise lui permet d'entretenir une correspondance personnelle avec Woodrow Wilson bien avant l'armistice. Ainsi, il active ses réseaux

et rencontre en privé certains de ceux qui deviendront acteurs de la paix de Versailles.

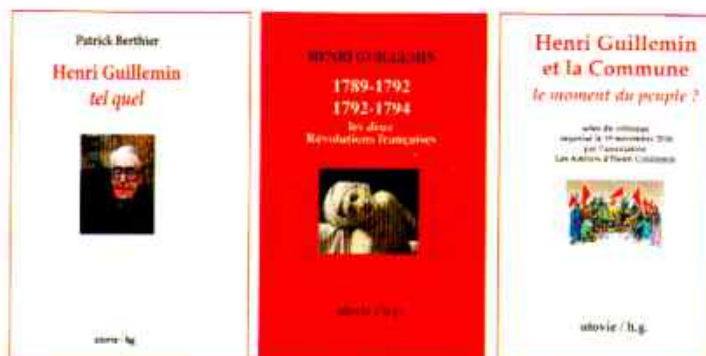
Lors d'une altercation à la Chambre, le 29 décembre 1918, ses adversaires, les socialistes Albert Thomas, Aristide Briand et Marcel Cachin, lui reprochent de vouloir mettre en place une « diplomatie secrète ». La vérité est que l'homme croit à la vertu des relations bilatérales. C'est en ce sens que, quelques jours plus tôt, les 15 et 24 décembre 1918, il avait répondu à l'invitation privée du président des États-Unis Wilson, arrivé le 14 à Paris. Pour lui qui veut, la victoire obtenue, construire une bonne paix garante des intérêts français présents et à venir, il ne s'agit pas d'« épanchements mal placés », il s'agit, comme il l'explique devant les députés, de garantir l'avenir de l'Europe et du monde parce que, explique-t-il, les « premiers entretiens vont nous conduire à des discussions laborieuses et redoutables par leurs conséquences. Je dis "redoutables" parce que si nous n'aboutissons pas à un accord notre victoire serait vaine et les épouvantables désastres que nous avons connus auraient tôt ou tard un recommencement ».

En conséquence, il va s'employer à maintenir la cohésion entre les trois grandes démocraties occidentales, quitte à trop sacrifier des revendications françaises pour les uns ou trop exiger de l'Allemagne vaincue pour les autres. ■

(re)découvrez l'histoire autrement avec

HENRI GUILLEMIN

l'historien passionné



« Henri Guillemin ferait désordre de nos jours. Il nous manque. »

Edwy Plenel

retrouvez tous ses livres aux

Editions d'Utopie

www.utovie.com